

**GAYA KEPEMIMPINAN KETUA PEJABAT DAN  
HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI STAF BAWAHAN :  
KAJIAN DI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA  
NEGERI TERENGGANU, KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA.**

**MOHD ROFI BIN YUSOF**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**APRIL 2004**

**GAYA KEPEMIMPINAN KETUA PEJABAT DAN  
HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI STAF BAWAHAN :  
KAJIAN DI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA  
NEGERI TERENGGANU, KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA.**

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi keperluan bagi mendapat**

**Sarjana Sains (Pengurusan)**

**Universiti Utara Malaysia**

**Oleh :**

**Mohd Rofi bin Yusof**

**© Mohd Rofi bin Yusof, April 2004 hakmilik terpelihara**

**SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam mengemukakan Kertas Projek Sarjana ini sebagai sebahagian daripada keperluan bagi memperolehi Sarjana Sains (Pengurusan) dari Universiti Utara Malaysia, saya dengan ini bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh menjadikannya terbuka untuk semakan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk menyalin Kertas Projek Sarjana ini dalam apa jua bentuk sekalipun, sebahagiannya atau keseluruhannya, untuk kegunaan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau, dengan ketiadaan beliau, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Adalah dipersetujui bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan Kertas Projek Sarjana ini atau sebahagian darinya untuk tujuan keuntungan tidak boleh dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah dipersetujui juga bahawa pengiktirafan yang sewajarnya hendaklah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia bagi sebarang kegunaan ilmiah yang menggunakan apa jua bahan dalam Kertas Projek Sarjana saya.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran menyalin atau lain-lain kegunaan bahan-bahan dalam Kertas Projek Sarjana ini, secara keseluruhan atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

**GAYA KEPEMIMPINAN KETUA PEJABAT DAN  
HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI STAF BAWAHAN :  
KAJIAN DI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA  
NEGERI TERENGGANU, KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA.**

**ABSTRAK**

Kajian ini dibuat bertujuan untuk melihat perhubungan di antara gaya kepemimpinan Pengarah Penilaian dengan tahap motivasi staf bawahan di Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta Negeri Terengganu. Gaya kepemimpinan yang dikaji adalah gaya mengarah, menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan. Kajian ini juga untuk melihat perbezaan tahap motivasi staf berdasarkan ciri-ciri demografi mereka iaitu jantina, kategori umur, taraf pendidikan dan pengalaman bekerja. Instrumen atau soalselidik *The Leader Behavior Description Questionnaire* digunakan bagi mengukur gaya kepimpinan ketua pejabat manakala instrumen *A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency* digunakan bagi mengukur tahap motivasi staf bawahan. Kajian ini melibatkan 41 orang staf sokongan yang dipilih secara rawak mudah. Keputusan kajian menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan ketua pejabat dengan tahap motivasi staf. Berdasarkan keempat empat gaya kepemimpinan yang dikaji, gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan tahap motivasi staf. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi staf berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, kategori umur, taraf pendidikan dan pengalaman bekerja.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out the relationship between leadership styles of the director and motivation level of the subordinate in Valuation Department, Terengganu. The dimensions of leadership style studied are controlling, supportive, participative and success orientation. The study covered the difference motivation level of subordinate based on the leadership style of their director. The study was also to find out if there were any differences in motivation level based on the demographic characteristics of subordinates i.e gender, categories of age, level of education and experience. The Leader Behavior Description Questionnaire was used as an instrument to measure the leadership style of the director while A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT) was used to measure the level of motivation of the subordinate. A total of 41 subordinates were chosen by using simple random sampling. The findings of this study shows that there is a significant relationship between leadership styles of a director and the motivation levels of subordinates. The result also shows that success orientation of leadership styles has a significant positive relationship with the level of motivation of subordinates. This study shows that there are a significant differences in the motivation level of subordinates based on the leadership styles of a director. The findings also show that there are no significant differences between levels of motivation of subordinates based on their demographic characteristics.*

## **SEKALUNG PENGHARGAAN**

Alhamdulillah syukur dan puji ke hadarat Ilahi kerana dengan limpah dan kurniaNya saya dapat menyiapkan kertas kajian ini dengan jayanya seperti yang dirancang. Penyediaan kertas kajian ini merupakan salah satu syarat bagi penganugerahan Sarjana Sains Pengurusan oleh Universiti Utara Malaysia.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Dr. Noorul Ainur Mohd. Nur dari INTAN, selaku penyelia kajian ini yang banyak memberi bimbingan, dorongan dan bantuan bagi menyiapkan kajian ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga ditujukan kepada En. Ooi Seong Kang, Penyelaras Projek Kanan INTAN, Pn. Hjh. Faizah Hj. Hasan, Pengarah Penilaian, Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta Negeri Terengganu, En. Ahmad Zailan Azizuddin, Timbalan Pengarah, JPPH Terengganu, para pensyarah, rakan-rakan seperjuangan kelas SSP 2003, staf Pusat Kuantitatif, INTAN, semua warga kerja JPPH Terengganu dan semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung membantu saya sepanjang pengajian pasca siswazah dan menyiapkan tesis ini

Ucapan terima kasih khas ditujukan kepada En. Mohd Rafidi Jusoh, kawan seperjuangan SSP 2003 yang telah membantu dalam pemprosesan data yang diperlukan untuk kajian ini.

Penghargaan ini teristimewa buat isteri tercinta, Siti Roslina bt Daud dan anak-anak tersayang Mohd Anis Nadzli, Mohd Hafiz Syazwan, Nurul Izzatie, Nurul Najwa dan Nurul Aida serta ibu yang dikasihi dan semua kaum keluarga di atas pengorbanan, dorongan, inspirasi dan doa kalian sepanjang tempoh mengikuti program ini.

## SENARAI KANDUNGAN

Perkara	Mukasurat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
SEKALUNG PENGHARGAAN	iv
SENARAI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI LAMPIRAN	xi
 <b>BAB 1 : PENGENALAN</b>	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan Masalah	4
1.3 Persoalan Kajian	7
1.4 Objektif Kajian	8
1.5 Hipotesis Kajian	9
1.6 Model Kajian	10
1.7 Kepentingan Kajian	12
1.8 Limitasi Kajian	13
1.9 Definisi Operasi	14
1.9.1 Kepemimpinan	14
1.9.2 Gaya Kepemimpinan	14
1.9.3 Motivasi	14
1.9.4 Ketua Pejabat	15
1.9.5 Lokasi	15
1.9.6 Pekerja, Surbodinat dan Staf Bawahan	15
1.10 Rumusan	16

## **BAB 2 : ULASAN KARYA**

2.1	Pendahuluan	17
2.2	Definisi, Konsep Dan Teori Kepemimpinan	17
2.2.1	Konsep Kepemimpinan	18
2.2.2	Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Dengan Pekerja	21
2.3	Pendekatan Model Dalam Gaya Kepemimpinan	27
2.3.1	Contingency Model	27
2.3.2	Path-Goal Model	29
2.4	Pendekatan Model Dalam Kajian	32
2.5	Definisi Dan Teori Motivasi	33
2.5.1	Teori Hierarki Keperluan Maslow	35
2.5.2	Teori Dua Faktor Herzberg	38
2.5.3	Teori Existence, Relatedness Growth (ERG)	41
2.5.4	Teori Motivasi Pencapaian	43
2.6	Kajian-Kajian Lepas	45
2.7	Rumusan	46

## **BAB 3 : METODOLOGI**

3.1	Pendahuluan	47
3.2	Kaedah Dan Rekabentuk Kajian	47
3.3	Tempat Atau Kes Kajian	48
3.4	Populasi Dan Pemilihan Sampel	48
3.5	Instrumen Kajian	49
3.6	Ujian Rintis	54
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	55
3.8	Analisis Data	56
3.8.1	Analisis Kebolehpercayaan	57
3.8.2	Analisis Deskriptif	57
3.8.3	Persepsi Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat	58
3.8.4	Skor Tahap Motivasi Pencapaian Staf	60



3.8.5	Analisis Korelasi Pearson-r	60
3.8.6	Analisis ANOVA Satu Hala	61
3.8.7	Analisis Independen Sample T-Test	61
3.9	Rumusan	62

#### **4.0 : KEPUTUSAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	63
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	63
4.3	Keputusan Kajian	65
4.3.1	Analisis Deskriptif	65
4.3.2	Analisis Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat	68
4.3.3	Analisis Statistik Inferensi	70
4.4	Rumusan	76

#### **BAB 5 : PERBINCANGAN**

5.1	Pendahuluan	77
5.2	Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat Dan Hubungannya Dengan Motivasi Staf Bawahan	78
5.3	Demografi Staf Bawahan Dan Hubungannya Dengan Motivasi	80
5.3.1	Jantina Dan Hubungannya Dengan Motivasi	80
5.3.2	Umur Dan Hubungannya Dengan Motivasi	81
5.3.3	Taraf Pendidikan Dan Hubungannya Dengan Motivasi	82
5.3.4	Tempoh Masa Berkhidmat Di JPPH Terengganu Dan Hubungannya Dengan Motivasi	83
5.4	Rumusan	84

## **BAB 6 : RUMUSAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN**

6.1	Pendahuluan	85
6.2	Rumusan Kajian	85
6.3	Rumusan Penemuan Kajian	86
6.3.1	Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat	86
6.3.2	Perhubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Tahap Motivasi	87
6.3.3	Perhubungan Antara Ciri-Ciri Demografi Dengan Tahap Motivasi	88
6.4	Tindakan Dan Cadangan-Cadangan Kajian	88
6.4.1	Tindakan Susulan	89
6.4.2	Cadangan Kajian Akan Datang	89
6.5	Kesimpulan Dan Penutup	90

## **BIBLIOGRAFI**

## **LAMPIRAN**

Lampiran A – Soal Selidik Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat Dan Motivasi Staf Bawahan.

Lampiran B – Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Ketua Pengarah Penilaian Dan Perkhidmatan Harta.

## SENARAI JADUAL

### *Mukasurat*

Jadual 2.1 : Perbezaan di antara Model Path-Goal Theory dengan Model Contingency	31
Jadual 2.2 : Faktor Motivator Dan Faktor Higien Dalam Teori Dua Faktor Herzberg	39
Jadual 3.1 : Item Persepsi Staf Terhadap Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat	51
Jadual 3.2 : Nilai-Nilai pekali Kebolehpercayaan alpha-Cronbach	55
Jadual 3.3 : Bilangan Borang Yang Dihantar Dan Diterima Kembali	56
Jadual 3.4 : Pengiraan Skor Gaya Kepemimpinan	59
Jadual 3.5 : Pembahagian Tahap Motivasi Pencapaian	60
Jadual 4.1 : Reliabiliti Skala Gaya Kepemimpinan Setiap Subskala	64
Jadual 4.2 : Taburan Subjek Berdasarkan Jantina	65
Jadual 4.3 : Taburan Subjek Berdasarkan Taraf Perkahwinan	65
Jadual 4.4 : Taburan Subjek Berdasarkan Taraf Pendidikan	66
Jadual 4.5 : Taburan Subjek Berdasarkan Kategori Umur	66
Jadual 4.6 : Taburan Subjek Berdasarkan Pengalaman Kerja Di JPPH	67
Jadual 4.7 : Taburan Subjek Berdasarkan Pengalaman Kerja Di JPPH Cawangan Terengganu	68
Jadual 4.8 : Taburan Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat	69
Jadual 4.9 : Taburan Tahap Motivasi Staf Bawahan	69

Jadual 4.10 :	Ujian Korelasi Pearson	70
Jadual 4.11 :	Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Gaya Kepemimpinan	71
Jadual 4.12 :	Ujian – t Bagi Perbezaan Tahap Motivasi Staf Bawahan Lelaki dan Perempuan	72
Jadual 4.13 :	Ujian ANOVA Satu Hala bagi Perbezaan Tahap Motivasi Berdasarkan Kategori Umur Berbeza	73
Jadual 4.14 :	Ujian – t Bagi Perbezaan Tahap Motivasi Staf Bawahan Diplamai dan SPM	74
Jadual 4.15 :	Ujian ANOVA Satu Hala bagi Perbezaan Tahap Motivasi Berdasarkan Kategori Pengalaman Berbeza	75

## **SENARAI RAJAH**

	<b><i>Mukasurat</i></b>
Rajah 1.1 : Rangkakerja Teoritikal Kajian	11
Rajah 2.1 : Kepemimpinan Autokratik	22
Rajah 2.2 : Kepemimpinan Demokratik	24
Rajah 2.3 : Perhubungan Hypothesized Dalam Path-Goal Model Of Leadership	30
Rajah 2.4 : Perhubungan Antara Motivasi Staf Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Ciri Demografi	32
Rajah 2.5 : Hierarki Keperluan Maslow	36

## **SENARAI LAMPIRAN**

Lampiran A : Soal Selidik Gaya Kepemimpinan Ketua Pejabat Untuk Staf Bawahan
Lampiran B : Kebenaran Menjalankan Kajian

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Organisasi merupakan aspek yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Peranan organisasi menjadi semakin penting semenjak revolusi perusahaan pada abad ke-18. Pada masa ini manusia berpegang erat pada organisasi untuk kehidupan, kesejahteraan dan inspirasi mereka. Kecemerlangan organisasi semestinya memberi kesan positif kepada mereka yang terlibat. Pelanggan akan mendapat barangan atau perkhidmatan yang sempurna dan lebih bermutu, pekerja dan pengurus akan mendapat ganjaran yang lebih tinggi dan lebih baik. Organisasi yang menunjukkan prestasinya merosot akan memberi kesan negatif kepada semua ahli yang terlibat (Sulaiman Mohamed, 1996).

*Kamus Dewan* (1994) mendefinisikan "organisasi" sebagai "kesatuan yang terdiri daripada bahagian atau golongan yang tersusun dalam sesuatu pertubuhan" atau "perbadanan". Dalam kajian pengurusan terdapat pelbagai takrifan istilah "organisasi". Weber (1948) mentakrifkan "organisasi" sebagai "perhubungan sosial yang mengehend atau menutup kemasukan orang luar dengan mengadakan peraturan".

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- A.R.Elangovan, Jia Lin Xie (2000). *Effect of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes*. Leadership & Organization Development Journal, MCB University Press, Canada. pg 319 – 328.
- Ab. Aziz Yusof (2001). *Perubahan & Kepimpinan*. Sintok, Universiti Utara Malaysia
- Abd Aziz Osman (1999). Perhubungan Antara Stail Kepemimpinan Ketua Bidang Dengan Kepuasan Kerja Guru-Guru Mata Pelajaran Teknik Dan Vokasional. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Abdul Ghani Ishak (1994). *Stail Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama Di Negeri Selangor Darul Ehsan Dan Kaitannya Dengan Kepuasan Bekerja Di kalangan Guru-Guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Serdang. Universiti Pertanian Malaysia.
- Ab. Rahim Ahmad dan Shahrul Bariah Md Zain (1990). *Pengurusan : Suatu Sudut Pandangan*. Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.
- Adair, J. (1989). *The action-centered leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Aduba-Dike, N. C. (1990). The relationship between the leadership styles of the upervisors of BCBSM and the motivation levels of their subordinates. Disertasi Ed. D. Wayne State University. *Dissertation Abstracts International*, 51 (08A), 2572.
- Ahmad Atory Hussain (1991). *Pengurusan organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Alderfer, C. P. (1967). An organizational syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 12, 440-460.
- Alderfer, C. P. (1969). "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". *Organizational Behavior and Human Performance*.4, 142 – 175.
- Aminuddin Mohd. Yusof (1990). *Kepimpinan: Satu analisis psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aminuddin Mohd. Yusof (1994). *Kepimpinan, motivasi dan prestasi: Model guru dan model tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.



- Andrews, R. L. & Morefield, J. (1991). Effective leadership for effective urban schools. *Education and Urban Society*, 23(3), 270-278.
- Atkinson, J. W. & Birch, D. (1978). *An introduction to motivation*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: D. Van Nostrand Company.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. (3th. ed.). New York: Free Press.
- Boyer, J. E. (1982). Leadership and motivation: A study of the relationship between leadership style and the perceived need satisfaction of administration subordinates. Disertasi Ed. D. The University of Akron. *Dissertation Abstracts International*, 43 (03A), 599.
- Chaplin, J. (1985). *Dictionary of Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Che Noh Muda (1995). *Hubungan di antara gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru Sekolah Berasrama Penuh di Wilayah Persekutuan*. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan yang tidak diterbitkan. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis For The Behavior Science*. New York, Academic Press
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Davies, K. (1972). *Human Behavior at Work*. New York, Mc Graw Hill Book Co.
- Dewan Bahasa Dan Pustaka (1994). *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka
- Druckers, P. (1969). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Everett, G. B. (1988). A study of the relationship between the principal's leadership style and the level of motivation of teaching staff. Disertasi Ed. D. Tennessee State University. *Dissertation Abstracts International*, 51 (02A), 357.
- Fantini, M. O. (1986). *Regaining excellence in education*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw- Hill Book Co.

- Fiedler, F.E. and J. E. Garcia (1987). *New Approaches To Leadership Cognitive Resources And Organization Performance*. John Wiley, New York.
- Gray, J. L. & Starke, F. A. (1984). *Organizational behavior: Concept and applications*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Gribben, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- Grune Berg M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. London. The Mac Millan Press
- Hassan Langgulong (1990). New Theories in Psychology : An Analysis From the Islamic Perspective. Jurnal Pendidikan Islam, ABIM Bil. 3 Jilid 3, Dis 1990, halaman 52 – 67
- Heckhausen, H., Schmalt, H. D. & Schneider, K. (1986). *Achievement motivation in perspectives*. Orlando: Academic Press.
- Hemphill and Coon (1957) dalam Rahimah Hj. Ahmad (1981). *The relationship between and among leadership style, school climate, and student achievement in the elementary school principalship in Federal Territory of Kuala Lumpur*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti California Selatan.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. (3th. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1959). *The motivation to work* New York: John Wiley & Son Inc.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time : How Do You Motivate Employee?. Harvard Business Review. Vol 46. No 1, Jan – Feb 1968, muka surat 53 – 62.*
- House. R. J. & Filley, A. C. (1969). *Managerial Process and Organization Behavior*. Prentice Hall Inc.
- House. R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Ledership Effectiveness : Administrative Science Querterly 16*. halaman 321 – 328.

- House. R. J. & Mitchell T. R. "*Path Goal Theory and Leadership*" *Journal of Contemporary Business*, 3 (1974). halaman 81 – 97.
- House. R. J. & L. A. Wigdor. (1975). *Herzberg Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation : A Review of Evidence and a Criticism*. *Personel Psychology*, Vol. 20, No. 4, (Winter 1967), in Steers, R. M. and Porter L. W. (Eds), *Motivation and Work Behavior*, McGraw Hill, London.
- Howell, W. C. (1976). *Essentials of industrial and organizational psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. (4th. ed.). New York: McGraw Hill Inc.
- Ishak Sin (1993). *Perkaitan di antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru*. Latihan Ilmiah Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jennifer Rowley (1996). *Motivation on stas in libraries*. United kingdom, Library Management, Volume 15 Number 5, MCB Universiti Press.
- Kamarudin Deraman (1998). *Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah Di Zon Pudu, Luala Lumpur*. Tesis Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia yang tidak diterbitkan : Universiti Malaysia Sarawak.
- Khaleque, A. & Rahman (1987). Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers. *Human Relations*, 40 (7), 401-4 16.
- Koontz H. & Weihrich (1988). *Management. 9<sup>th</sup> Edition*, New York. McGraw Hill Book Co. Penterjemah Mohd Salim Mohd Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar (2001). Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Krahe, M. J. (1991). An analysis of achievement motives, skills, and value and their effect on managerial performance. Disertasi Ph. D. State University of New York in Buffalo. *Dissertation Abstracts International*, 52 (03A), 823.
- Kunz, D. W. & Hoy, W. K. (1976). "Leadership Style of Principals and the Professional Zone of Acceptance of teachers" . *Educational Administration Quarterly*, 12, Fall 1976
- Leedy, P. D. (1993). *Practical research: Planning and design*. (5~. ed.). New York: Macmillan Publishing Company.

- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Marican (1995). *Hubungan manusia dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distrubors Sdn. Bhd.
- Mark A. Tietjen and Robert M. Myers (1998). *Motivation and job satisfaction*. Canada. Leadership & Organization Development Journal, MCB University Press. pg 226 – 231.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. (2<sup>nd</sup> Edition). New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward The Psychology of Being*. Princeton, Van Nostrand, USA.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Cowel, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Croft.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Cowel, E. L. (1976). *The achievement motive*. (2nd ed.). New York: Appleton-Century-Croft.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- McKaig, T. E. (1980). The relationship of principal leadership behavior and faculty motivation in selected Indiana middle/junior high schools. Disertasi Ed. D. Ball State University. *Dissertation Abstracts International*, 41 (08A), 3358.
- Mehrabian, A. & Bank, L. (1978). A questionnaire measure of individual differences in achieving tendency. *Educational and Psychological Measurement*, 38, 475-478.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Yusof Hj. Mohd Sharif (2002). *Persepsi Guru-Guru Sekolah Menengah Terhadap Gaya Kepemimpinan Pengetua Serta Kesan Iklim Sekolah Terhadap Persepsi Guru Di Daerah Kangar, Perlis*. Latihan Ilmiah Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan.
- Morgan, L. E. (1985). The perceived leader behavior of academic deans and its relationship to subordinate job satisfaction. Disertasi Ph. D. University of Wisconsin-Madison. *Dissertation Abstracts International*, 45 (08A), 2340

- Moser, C. A. & Kalton, G. (1977). *Survey Method in Social Investigation* (2<sup>nd</sup> Edition). London, Heinemann
- Rahimah Hj. Ahmad (1981). *The relationship between and among leadership style, school climate, and student achievement in the elementary school principalship in Federal Territory of Kuala Lumpur*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti California Selatan.
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Rolland LeBrasseur, Robert Whissel and Abhoy Ojha (2002). *Organisational Learning, Transformational Leadership and Implementation of Continuous Quality Improvement in Canadian Hospitals*. Australian Journal of Management, Vol. 27, No. 2, December 2002. The Australian Graduate School of Management
- Salmah Ahmad (1985). *Tingkah laku kepimpinan dan hubungan dengan kepuasan kerja di kalangan pekerja yang tugasnya berstruktur dan tidak berstruktur*. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Sastera (Dengan Kepujian) yang tidak diterbitkan. Bangi :Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Schaefer, S. D. (1977). *The Motivation Process*. Cambridge, Winthrop Publications
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A relative practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1967). Factors with effect satisfaction and dissatisfaction in teaching. *Journal of Educational Administration*, 5 (1), 66-82.
- Smith, M. (1982). *Introducing Organizational Behavior*. London, Mac Millan Publishers Ltd
- Steven H. Appelbaum, Normand St-Pierre and William Glavas (1998). *Strategic organizational change : the role of leadership, learning, motivation and productivity*. Management Decision 36/5, MCB University Press,. pg 289 – 301.
- Stogdill, R. M. (1969). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Dalam G. A. Gibb (Ed.). *Leadership: Selected readings*. Middlesex, England: Penguin Books
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

- Stoner, J. A. F. & Wankel, C. (1989). *Pengurusan*. Edisi ke-3.(Terjemahan). Petaling Jaya: Amiza Publishing.
- Suaidah Ahmad (1984). *Tingkah la/cu kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja, tekanan dan prestasi kerja guru-guru*. Latihan ilmiah Sarjana Muda Sastera (Dengan Kepujian) yang tidak diterbitkan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Tannenbaum, Robert. (1958). How To Chose A Leadership Pattern. Harvard Business Review.
- Tomi, V. E. (1985). Leadership and motivation: Perceived leadership style and perceived faculty need satisfaction. Disertasi Ed. D. The University of Akron. *Dissertation Abstracts International*, 46 (05A), 1157.
- Uma Sekaran (1999). *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach - 3<sup>rd</sup> Edition*. New York, John Wiley & Sons Inc
- Waber, M. (1948). “*Bureaucracy*” . Di dalam Gerth. H. H. dan Mills, C. W. From Max Waber, London : Routledge & Kegan Paul.
- Wan Azmi Ramli (1990). *Pengurusan Masa Kini*. Kuala Lumpur, Utusan Publication& Distribution Sdn Bhd.
- Wagner Jr., Richard A. (1992), *The Leadership Process, Engineer*. Source : Engineer, Feb92, Vol 22, Issue 1, page 32 - 36
- Yaacob Ismail (1995). *Hubungan di antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru sekolah menengah di Jajahan Tumpat, Kelantan*. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan yang tidak diterbitkan. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Yukl, G. A. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Dalam M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organization psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Consulting Psychologist Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization* (2<sup>nd</sup>. ed.). New Jersey: Prentice- Hall.
- Yusuf Ismail (1986). *Motivasi pencapaian dan gaya pembelajaran di kalangan siswazah Diploma Pendidikan*. Jurnal Psikologi Malaysia, 2, 95-118.
- Zaidatun Tasir dan Mohd Salleh Abu (2003). *Analisis Data Berkomputer SPSS 11.5 for windows*. Kuala Lumpur, Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.